

Wertschätzende Personalarbeit in Zeiten des Fachkräftemangels

Das zurzeit für viele Personalverantwortliche größte Problem ist der Fachkräftemangel. Wertschätzende Kommunikation kann ein Teil der Lösung sein. Sie sorgt für ein gutes Betriebsklima im Unternehmen, und sie trägt wesentlich dazu bei, passende Mitarbeiter zu finden und zu halten.

Wir sind mittendrin in einem sich rasant vollziehenden Kulturwandel, der sich auch auf die Unternehmen und ihre Personalarbeit auswirkt. Ein Umdenken ist dringend notwendig, um weiterhin erfolgreich zu sein. Was verändert sich gerade, wie ist die aktuelle Situation von Personalerinnen und Personalern und welche Chancen haben diese in ihren Aufgabenbereichen?

Kulturwandel

Aktuell stellen die globalen und regionalen Krisen durch Kriege und Naturkatastrophen mit ihren Folgen wie Traumatisierung, Hunger und Migration eine große Herausforderung dar. Polarisierung, Spaltung, ein immer rauer werdendes Klima bis hin zu Gewalt und Terror prägen unsere Zeit. Der Klimawandel verlangt nach schnellen und wirkungsvollen Maßnahmen, nachhaltig zu handeln und zu wirtschaften.

In der Arbeitswelt explodiert in den letzten Jahren die Bedeutung von Digitalisierung und künstlicher Intelligenz. Spätestens seit der Coronakrise sind wir technisch ausgestattet – wir arbeiten digital und mobil. Mehr Homeoffice, weniger Pendeln, weniger Dienstreisen tragen dazu bei, CO² einzusparen.

Unser Nachwuchs ist sehr gut vernetzt, mobil und kommunikativ. Viele junge Erwachsene müssen sich nicht durchbeißen, wollen nicht in Vorleistung gehen. Sie haben oft einen guten finanziellen Background, stehen für sich ein, wollen Work-Life-Balance, sind ortsgebundener als ihre Eltern und fahren lieber Rad statt Auto.

All dies wirkt sich auch auf Personalerinnen und Personalern aus.

Personalarbeit heute

Der Mangel an Arbeitskräften ist nicht nur ein Fachkräftemangel. Es fehlt in vielen Berufen und Branchen auch an Arbeitskräften ohne abgeschlossene Berufsausbildung, an Ungelernten, an Auszubildenden. Was bedeutet das für den Arbeitsmarkt?

Die Machtverhältnisse zwischen Arbeitgebern und Bewerbenden haben sich verändert: Wo die Unternehmen früher eine große Auswahl an potenziellen Kandidaten hatten, können Letztere sich jetzt häufig die für sie optimale Stelle aussuchen.

Ein Umdenken ist deshalb dringend notwendig. Personalverantwortliche sind immer mehr in der Rolle, für die Position und für ihr Unternehmen zu werben. Zusätzlich müssen sie sich mehr auf die Bedürfnisse und Wünsche ihrer Wunschkandidaten einstellen. Und sie sind dazu aufgerufen, mit dafür zu sorgen, dass Mitarbeitende motiviert arbeiten, ihr Bestes geben und dem Unternehmen treu bleiben.

Warum Wertschätzung hierbei so wichtig ist

Die Vorteile einer wertschätzenden Kommunikation in der Personalarbeit sind vielfältig und überzeugend. Vielleicht zurzeit mit am wichtigsten: Die wertschätzende Kommunikation stärkt die Arbeitgebermarke, sie verschafft dem eigenen Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil. Nicht weniger wichtig: Eine wertschätzende Schreib- und Gesprächskultur sorgt für ein gutes Betriebsklima. Konflikte lassen sich vermeiden und deeskalieren. Die Freude an der Arbeit, das Selbstwertgefühl und die Motivation wachsen. Der Krankenstand wird geringer ebenso wie die Fluktuation. Damit spart das Unternehmen Kosten, kann gedeihen und gewinnbringend wirtschaften.

Passenden Mitarbeiter finden

Gutes Personal zu finden und zu halten, ist die große Herausforderung unserer Zeit. Dabei helfen Strategien der wertschätzenden Kommunikation. Gutes Personal, das bedeutet Mitarbeiter, die wirklich zu den Aufgaben und ins Team passen. Mit was für einer Persönlichkeit besetze ich eine Position erfolgreich? Sollte derjenige eher entscheidungsstark, ergebnisorientiert und extrovertiert sein? Brauchen wir eher jemanden, der kreativ, flexibel und kontaktfreudig ist? Eignet sich für die Stelle jemand, der freundlich, zuverlässig und sozial ist? Oder geht es um Tätigkeiten, die am besten jemand ausführt, der genau, analytisch und nüchtern ist?

Für ein punktgenaues Anforderungsprofil ist diese Analyse Gold wert. Denn damit kann ich schon die Stellenanzeige so formulieren und gestalten, dass ich genau diejenigen anspreche und anziehe, die auf den Job passen.

Es geht weiter mit dem Bewerbungsprozess. Wie korrespondieren wir von Unternehmensseite aus mit den Bewerberinnen und Bewerbern? Bekommen diese eine Eingangsbestätigung? Gibt es Zwischenbescheide, wenn der Prozess lange dauert? Wie formulieren wir Absagen – bestehen sie aus Floskeln und Textbausteinen? Oder sind sie staubfrei, freundlich, mutmachend und so individuell wie möglich geschrieben? Spiegelt die Korrespondenz den Respekt und die Empathie wider, die wir uns selbst als Bewerbende wünschen würden?

Die nächste Etappe sind die Vorstellungsgespräche. Stellen wir die richtigen Fragen, um herauszufinden, ob nicht nur die Kompetenzen, sondern auch die jeweilige Persönlichkeit zur Stelle und zum Team passen? Nach welchen Kriterien sollten wir schließlich entscheiden, damit die Aufgaben, Arbeitsbedingungen und Führungskraft den neuen Mitarbeiter in den Flow bringen und sein Potenzial entfalten helfen?

Selbst bei Arbeitsverträgen können Personalverantwortliche auf Wertschätzung setzen. Statt drohend und unverständlich, lassen sich rechtssichere Verträge sachlich und klar formulieren.

Eine konsequent wertschätzende Kommunikation hört mit der Einstellung und dem Arbeitsvertrag nicht auf. Ein gutes Onboarding ist zugeschnitten auf die jeweiligen Bedürfnisse der neuen Mitarbeitenden. Was braucht die im Unternehmen startende Person, um sich willkommen, wohl und motiviert zu fühlen?

Geeignetes Personal halten und entwickeln

Durch den großen Bedarf an qualifiziertem Personal ist es zurzeit einfacher, das Unternehmen zu wechseln. Dabei spielen nicht nur harte Faktoren wie eine attraktivere Bezahlung oder kürzere Wege zum Arbeitsort eine Rolle. Viele Arbeitnehmer kündigen, weil sie unzufrieden mit ihren Tätigkeiten, dem Betriebsklima oder ihrer Führungskraft sind. Diejenigen bleiben, die sich wertgeschätzt fühlen, deren Bedürfnisse gesehen und berücksichtigt werden.

Wie wichtig sind deshalb eine respektvolle Schreib- und Gesprächskultur im Unternehmen! Diese zeigt sich im Bereich der schriftlichen Kommunikation besonders beim Thema *E-Mails*. Jede interne (wie übrigens auch externe) E-Mail kann Türen öffnen oder schließen, die gewünschte Reaktion erreichen oder verhindern, den Empfänger freuen oder ärgern, ihn motivieren oder frustrieren, Konflikte entschärfen oder anfachen. Hier können Personalverantwortliche sehr positiv Einfluss nehmen.

Im Bereich der mündlichen Kommunikation können sie dafür sorgen, *Gespräche* wertschätzend zu führen – von den Feedbackgesprächen über die individuellen Entwicklungsgespräche bis hin zu den jährlichen Mitarbeitergesprächen. Methoden wie die gewaltfreie oder die persönlichkeitsorientierte Kommunikation können hier sehr viel bewirken.

Vorbild und Vorreiter werden

Unternehmen und Institutionen sind wichtige Zellen unserer Gesellschaft. In ihnen verbringen sehr viele Menschen den größten Teil ihres Tages. Sie sind die Motoren der Wirtschaft und von ihnen hängen Wohlstand und Gesundheit der Bevölkerung ab. Sie haben eine gesellschaftliche Verantwortung und tragen viel zu Zufriedenheit, Demokratie und letztlich auch Frieden bei.

Wir brauchen eine neue Unternehmenskultur, die auf Wertschätzung und Respekt fußt, die dazu notwendige Werte definiert, lebt und transportiert. Nicht wenige Unternehmen und Institutionen machen sich gerade auf den Weg.

Personalverantwortliche können durch eine wertschätzende Haltung und Kommunikation entscheidend hierzu beitragen. Sie können die Schreib- und Gesprächskultur gestalten und die förderlichen Strukturen schaffen, ausbauen und pflegen. Hierbei hilft ihnen das gerade erschienene Buch „Wertschätzende Kommunikation in der Personalarbeit“ (Haufe, 2024). Es verbindet erstmalig erprobte Methoden der Kommunikationspsychologie mit den unterschiedlichen Aufgabenbereichen von Personalverantwortlichen. Durch viele Fallbeispiele, Checklisten, Grafiken, Arbeitshilfen und Tipps erleichtern die Autorinnen ihren Leserinnen und Lesern die Umsetzung in die Praxis.

Anke Fröchling, Diplom-Kulturpädagogin, ist seit über 25 Jahren als Schreibcoach, Trainerin und Sachbuchautorin tätig (www.schreibcoaching.de). Sie ist ausgebildete Trainerin für berufliches und wissenschaftliches Schreiben. Ihre Arbeitsschwerpunkte sind das professionelle Schreibcoaching, die Schreibkultur in Unternehmen sowie die wertschätzende

Kommunikation. Sie ist unter anderem Autorin von „Schreibcoaching – ein innovatives Beratungskonzept“ (2002), „Professionelles Schreibcoaching“ (2018), „Wertschätzende Korrespondenz“ (2021). Ihr neuestes Buch hat sie gemeinsam mit Myrna Stuckert geschrieben.

Myrna Stuckert, Master of Science in International Human Resources Management, war über 20 Jahre als Personalverantwortliche tätig – unter anderem als Personalleiterin für zwei internationale Unternehmen. Sie ist heute systemische Unternehmensberaterin, Trainerin und systemischer Business Coach (www.stuckert-consulting.de). Tätigkeitsschwerpunkte sind individuelle Personalstrategien, Führungskräfte- und Kommunikationstrainings sowie berufliche Einzelcoachings mit Insights MDI Persönlichkeitsanalysen. Das Buch „Wertschätzende Kommunikation in der Personalarbeit“ verbindet ihre Leidenschaft für das Personalwesen mit der für wertschätzende, persönlichkeitsorientierte Kommunikation.